

خلاصه کتاب:

# اصول دراگر

جوهره شصت سال اندیشه و تجربه اسطوره  
مدیریت نوین

نویسنده:

پیتر اف. دراگر

برگرداننده به فارسی:

دکتر علی شیرازی

دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد



نشر فرا

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

# The Essential Drucker

The Best of Sixty Years of Peter Drucker's  
Essential Writings on Management

PETER F. DRUCKER

ISBN 978-0-06-093574-0

Printed in 2001



## فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	مقدمه مترجم
۱۳	پیش‌گفتار نویسنده: تاریخچه و هدف تألیف کتاب

### بخش نخست: مدیریت

---

۱۹	۱. مدیریت: یک کار اجتماعی و هنر آزاد
۳۳	۲. ابعاد مدیریت
۳۷	۳. قصد و اهداف یک کسب‌وکار
۶۱	۴. موسسات غیرانتفاعی به کسب‌وکارها چه می‌آموزند
۷۷	۵. تأثیرات اجتماعی و مسئولیت اجتماعی
۹۹	۶. پارادایم‌های جدید مدیریت
۱۲۹	۷. اطلاعاتی که مدیران امروز نیاز دارند
۱۴۹	۸. مدیریت مبتنی بر اهداف و خودکنترلی
۱۶۷	۹. انتخاب افراد - قوانین اصلی
۱۷۷	۱۰. کسب‌وکارهای کارآفرینانه
۱۸۷	۱۱. سرمایه‌گذاری ریسکی جدید
۲۰۹	۱۲. راهبردهای کارآفرینی

### بخش دوم: فرد

---

۲۴۷	۱۳. اثربخشی را باید آموخت
۲۶۵	۱۴. تمرکز بر سهم از کار
۲۷۷	۱۵. نقاط قوت و ارزش‌هایتان را بشناسید
۲۸۷	۱۶. زمان خود را مدیریت کنید

۳۰۷	۱۷. تصمیمات اثربخش
۳۳۱	۱۸. ارتباطات کارآمد
۳۳۹	۱۹. رهبری به‌مثابه کار
۳۴۵	۲۰. اصول نوآوری
۳۵۵	۲۱. نیمه دوم زندگی‌تان
۳۶۳	۲۲. فرد تحصیل‌کرده

### بخش سوم: جامعه

---

۳۶۹	۲۳. قرن دگرگونی اجتماعی – ظهور جامعه دانشی
۳۹۳	۲۴. ظهور جامعه کارآفرین
۴۰۳	۲۵. شهروندی از طریق بخش اجتماعی
۴۱۳	۲۶. از تحلیل به درک – جهان‌بینی جدید

۴۲۵ پس‌گفتار: چالش‌های پیش‌رو

## معرفی کتاب : اصول دراگر

کتاب اصول دراگر در برگیرنده چکیده دیدگاه‌ها و نظرات پیتر فردیناند دراگر، مشاور مدیریت و نویسنده پرآوازه آمریکایی اتریشی‌الاصل، است که در طول شصت سال فعالیت‌های علمی، مشاوره‌ای و تالیفی او در ۳۹ کتاب و صدها مقاله مطرح شده‌اند. دراگر تحلیل‌گری بایصیرت و ژرف‌نگر محسوب می‌شود که علاوه بر خلق و تبیین مفاهیم جدید در مدیریت، پیشگویی‌های جالب و تامل‌برانگیزی نسبت به تحولات آینده مدیریت سازمان‌ها و جوامع بیان کرده است. کتاب اصول دراگر مروری نسبتاً جامع بر همه ابعاد نظری و تجربی دراگر در حوزه مدیریت است.

کتاب با مروری بر تاریخچه تالیف کتاب شروع می‌شود. طبق گفته دراگر، کتاب در پاسخ به دو سوال مکرر علاقمندان به تالیفات وی می‌باشد: «از کجا خواندن آثار دراگر را شروع کنم؟» و «کدام‌یک از کتاب‌هایش را باید حتماً خواند؟» این کتاب حاصل تلاش‌های ویراستار ژاپنی دراگر (آتوسا یوادا) و همچنین دوستش (کس کنفیلد) در انتشارات هارپر کالینز است که هر ۳۹ کتاب وی را مطالعه و به صورت مجموعه‌ای جامع (از نظرات مدیریتی) تنظیم و منتشر کردند. این نظرات در سه بخش تحت عناوین مدیریت، فرد و جامعه در ۲۶ فصل به رشته تحریر در آمده‌اند. این نوشتار خلاصه‌ای از محتوای کتاب را به رشته تحریر در آورده است.

## معرفی کتاب اصول دراگر

در **فصل اول** کتاب «مدیریت: یک کار اجتماعی و هنر آزاد»، دراگر به تبیین ماهیت حرفه مدیریت می‌پردازد. او در بخش اول فصل از پیدایش و تاریخچه مدیریت سخن می‌راند. سپس مفهوم مدیریت را تبیین کرده و اصول بنیادین آن، از جمله توانمندسازی، یکپارچه‌سازی کار، تعهد، توسعه و مسئولیت‌پذیری افراد، ارزیابی عملکرد و نتیجه‌گرایی، را توضیح می‌دهد. در بخش پایانی فصل، وی تاکید می‌کند که مدیریت با عمل و کاربرد سروکار دارد، و نتایج، سنجه ارزیابی‌اش است. از این منظر، مدیریت، فن‌آوری محسوب می‌شود. اما مدیریت با مردم و ارزش‌هایشان - رشد و پیشرفتشان - هم سروکار دارد؛ این مدیریت را در حوزه علوم انسانی قرار می‌دهد. از طرف دیگر، مدیریت دغدغه ساختارهای اجتماعی و اجتماع و تاثیراتش بر این ساختارها را هم دارد. لذا عمیقا با مفاهیم اخلاق، مثلا ماهیت انسان -خوبی و بدی- در هم آمیخته است. از این رو، دراگر، مدیریت را هنر آزاد می‌نامد -«آزاد»، چون ریشه در اصول دانش، خودشناسی، خرد و رهبری دارد و «هنر»، به این دلیل که با عمل و کاربرد گره می‌خورد. مدیران به همه دانش‌ها و بصیرت‌های ناشی از علوم انسانی و علوم اجتماعی -روان‌شناسی، اقتصاد، تاریخ و اخلاق- و همچنین علوم تجربی تکیه می‌کنند. اما باید همه دانش و مهارت خود را بر اثربخشی و نتایج متمرکز کنند -بر سلامتی بیمار، آموزش دانش‌آموز، ساخت پُل، طراحی برنامه و از این قبیل.

**فصل دوم** با عنوان «ابعاد مدیریت»، به سهم مدیریت و وظایفش جهت برآوردن این سهم متمرکز است؛ وظایفی چون تعیین مأموریت و هدف خاص سازمان، ایجاد کار مولد و کارکنان اثربخش و مدیریت تاثیرات اجتماعی و

## معرفی کتاب اصول دراگر

مسئولیت‌های اجتماعی. در ادامه این وظایف توضیح داده می‌شوند. دراگر در **فصل سوم** با عنوان «قصد و اهداف کسب‌وکار»، مفهوم سود، به‌عنوان انگیزه کسب‌وکارها را به چالش کشیده، و در عوض تاکید می‌کند که برای درک این‌که یک شرکت تجاری چیست، باید از قصدش شروع کرد. به‌زعم وی، قصد یک شرکت باید بیرون از خودش باشد. در حقیقت، قصدش باید در جامعه واقع باشد، چون شرکت تجاری یکی از اجزای جامعه است. لذا فقط یک تعریف صحیح از قصد یک شرکت تجاری وجود دارد: خلق مشتری. به همین دلیل، البته به‌زعم وی، یک شرکت تجاری در بازاری رقابتی، دو -و فقط دو- کار اصلی دارد: بازاریابی و نوآوری. پس از توضیح کامل در مورد این دو کار، بخش بعدی فصل به سوالات مهم دیگری، چون کسب‌وکار ما چه خواهد بود، رضایت مشتری چقدر است و کسب‌وکار ما چه باید باشد می‌پردازد. و در بخش پایانی، تعاریف اساسی از کسب‌وکار، اهداف و مأموریت به اهداف کوچک‌تر و عینی تبدیل می‌شوند، و تحت تیترهایی با عناوین اهداف عینی بازار (بازاریابی)، نوآوری، منابع انسانی، منابع مالی، منابع مادی، مولد بودن، مسئولیت اجتماعی و الزامات سود به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

با توجه به این‌که دراگر قویا بر این باور است که شرکت‌های تجاری می‌توانند خیلی چیزها از شرکت‌های غیرانتفاعی یاد بگیرند، **فصل چهارم** را با عنوان «موسسات غیرانتفاعی به کسب‌وکارها چه می‌آموزند» به ویژگی‌ها، موفقیت‌ها و سبک مدیریتی این موسسات اختصاص می‌دهد. وی با برجسته کردن ماهیت داوطلبانه بودن کار در این نوع موسسات، راز اثربخشی‌شان را تعهد به

## معرفی کتاب اصول دراگر

وظایف مدیریت، استفاده موثر از هیات‌مدیره، معناداری کار و کارآموزی مستمر برمی‌شمارد و هر کدام را جداگانه توضیح می‌دهد.

**فصل پنجم** هم به یکی دیگر از باورهای قلبی دراگر، یعنی مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها تحت عنوان «تاثیرات اجتماعی و مسایل اجتماعی» اختصاص دارد. وی با تاکید بر این که سازمان‌های مدرن برای ارائه خدمات مشخصی به جامعه به وجود می‌آیند، می‌گوید آن‌ها باید در جامعه باشند، در اجتماع باشند و باید همانند یک همسایه رفتار کنند، و کارشان را در محیط اجتماعی انجام دهند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها باید برای تاثیراتی که در جامعه به جا می‌گذارند مسئولیت بپذیرند. اما از آنجا که در بسیاری موارد نمی‌توان فعالیت‌هایی که بانی تاثیر است را حذف کرد، باید به‌طور سیستماتیک برای حذف تاثیر یا حداقل کاهش آن، درحالی‌که فعالیت مزبور هم حفظ شود تلاش کرد. رویکرد ایده‌آل این است که حذف تاثیر را به یک فرصت سودآور برای سازمان تبدیل کرد. مثلاً تبدیل گاز سمی ناشی از فعالیت تولیدی به سموم مبارزه با آفات. او در ادامه با طرح مسئولیت اخلاقی سازمان‌ها در قبال اعمالشان در جامعه به سوگندنامه یک پزشک یونانی عهد باستان استناد می‌کند که سازمان‌ها آگاهانه نباید به دیگران و جامعه آسیب برسانند، چراکه این برخلاف اخلاق و عرف پذیرفته‌شده در جوامع است. در عین حال او به سازمان‌ها در تلاش برای کمک به حل مسایلی که تخصص، مسئولیت و اختیارش را ندارند هشدار می‌دهد. به‌زعم وی، سازمان‌ها فقط در قبال عملکرد فعالیت‌هایی که به‌موجب آن در



## معرفی کتاب اصول دراکر

جامعه موجودیت پیدا می‌کنند مسئولند، از این رو نباید منابع مالی و وقت خود را صرف کارهای غیرمرتبط با این مسئولیت کنند.

**فصل ششم** با عنوان «پارادایم‌های جدید مدیریت» فرض‌های شکل‌دهنده مدیریت قدیم و جدید را با یکدیگر مقایسه می‌کند. مثلاً در حالی که در قدیم فرض بر این بود که رشته مدیریت، یعنی مدیریت کسب‌وکار یا این که یک ساختار یا سبک مدیریتی جهان‌شمول وجود دارد، امروزه مدیریت تخصصی شده و انواع و اقسام مدیریت‌ها (دولتی، غیرانتفاعی،... بیمارستانی، نظامی و...) و ساختارها (بلند، کوتاه، مکانیکی، ارگانیکی و...) و سبک مدیریتی (استبدادی، مشورتی، دموکراتیک) ظهور کرده است. از طرف دیگر، فرض‌های زمینه‌ساز عمل مدیریت که بر مفروض بودن بازار، فناوری و کاربر تاکید داشت، یا قلمرو مدیریت را قانون یا اقتصاد ملی تعریف می‌کرد، و یا مدیریت تمرکز بر درون سازمان داشت، امروز جای خود را به مفروضات کاملاً متفاوتی داده است، از جمله این که بازار، فناوری و کاربرد به یک صنعت یا کاربر محدود نمی‌شود، قلمرو مدیریت باید عملیاتی تعریف شود، نه سیاسی یا قانونی، و مدیریت بر نتایج که در خارج سازمان قرار دارد متمرکز است. بنابراین، در عصر جدید دغدغه مدیریت و مسئولیت مدیریت همه چیزهایی است که بر عملکرد نهاد و نتایج آن تاثیر می‌گذارد، چه در داخل یا خارج از آن، چه تحت کنترل نهاد باشد یا کاملاً خارج از کنترلش.

**فصل هفتم** با عنوان «اطلاعاتی که مدیران امروز نیاز دارند»، به اطلاعاتی که با قصد و مسئولیت سازمان‌ها مرتبط است اولویت می‌دهد، از اطلاعات

## معرفی کتاب اصول دراگر

حسابداری گرفته تا اطلاعات برای خلق دارایی. دراگر در این فصل تاکید دارد که مدیران شرکت‌های تجاری باید اطلاعاتی که به آن‌ها کمک می‌کند عملکرد اقتصادی بهتر، مشتری راضی‌تر و فرصت‌های بیش‌تر و بهتری برای مقاوم شدن و قوی شدن داشته باشند مجهز شوند.

در **فصل هشتم**، با عنوان «مدیریت مبتنی بر اهداف و خودکنترلی»، دراگر گریزی به مفهوم مدیریتی که خود در سال ۱۹۵۴ ابداع کرد می‌زند. در این فصل، مدیریت هدفمند و مشارکت با خمیرمایه اعطای اختیار و مسئولیت کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرند. دراگر با نگاهی انسان‌گرایانه به مدیریت، سازمان‌ها را به هدف‌گذاری شفاف، کاهش کاغذبازی و پرهیز از کنترل مبتنی بر فرم پرکردن توصیه می‌کند.

**فصل نهم** با عنوان «انتخاب افراد- قوانین اصلی» به مقوله مهم جذب کارکنان در حوزه مدیریت منابع انسانی اختصاص دارد که در آن مسئولیت مدیریت برجسته و مورد تاکید قرار می‌گیرد، از جمله این‌که اگر فردی کارش را خوب انجام ندهد مقصر مدیری است که او را استخدام کرده است، لذا وظیفه مدیر است که مطمئن شود کارکنانی که عهده‌دار مسئولیت‌هایی‌اند، کارشان را خوب انجام می‌دهند. از آنجا که دراگر، انتخاب افراد برای عهده‌دار شدن مسئولیت‌های سازمانی را مهم‌ترین وظیفه مدیریت تلقی می‌کند، بخش عمده این فصل را به گام‌های تصمیم‌گیری در انتخاب و هدایت کارکنان اختصاص می‌دهد. در بخش پایانی فصل، به تصمیمات با ریسک بالا اشاره می‌کند که در آن احتمال اشتباه در تصمیم‌گیری بالاست، مثلاً تصمیمات پرسنلی که

## معرفی کتاب اصول دراگر

انتظارات همکاران حرفه‌ای یا خلق و خوی افراد غیرقابل پیش‌بینی، اما تعیین‌کننده‌اند، یا مواردی که ماهیت شغل تغییرات اساسی کرده و انتظارات قبلی دیگر معقولانه نیست.

**فصل دهم** با عنوان «کسب‌وکارهای کارآفرینانه»، ویژگی‌های این نوع سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. دراگر، کارآفرینی را بر خلاف باور عمومی ناشی از خلاقیت و نوآوری تصور نمی‌کند، بلکه آن را حاصل کار و تلاش می‌داند. در ادامه و توضیح این موضع، به ساختارهای کسب‌وکارهای کارآفرینانه و همچنین آن چه نباید در این کسب‌وکارها رخ دهد می‌پردازد. او در پایان با انتقاد از تملک و ادغام‌های پرهزینه چند دهه اخیر تاکید می‌کند شرکتی که می‌خواهد نوآور شود، می‌خواهد شانس برای موفقیت و پیشرفت در عصر تغییرات سریع داشته باشد، باید مدیریت نوآورانه را پایه‌ریزی کند. باید سیاست‌هایی را در پیش گیرد که شوق نوآوری و عادت کارآفرینانه و نوآورانه را در سراسر سازمان متبلور می‌سازد، و باید کارآفرینانه مدیریت شود.

در **فصل یازدهم** با عنوان «سرمایه‌گذاری ریسکی جدید<sup>۱</sup>»، تاکید بر این است که موفقیت این نوع سرمایه‌گذاری‌ها منوط بر این است که مدیریت شوند. مدیریت کارآفرینی در سرمایه‌گذاری‌های ریسکی جدید چهار شرط دارد: اول، باید بر بازار متمرکز باشد؛ دوم نیاز به بصیرت مالی، خصوصاً برنامه‌ریزی برای گردش مالی و نیازهای سرمایه‌ای آینده، دارد؛ سوم، نیاز به ایجاد یک تیم مدیریت ارشد دارد، قبل از این که پروژه جدید به آن نیاز داشته باشد، و یا

---

1 new venture

## معرفی کتاب اصول دراگر

واقعا بتواند هزینه‌های خود را بپردازد؛ و در نهایت، نیاز به موسس کارآفرینی دارد که در مورد نقش، حوزه کاری و روابطش تصمیم بگیرد. در ادامه بحث در مورد کارآفرینی، **فصل دوازدهم** با عنوان «راهبردهای کارآفرینی»، بر عملیات و سیاست‌های بیرونی، یعنی در بازار، و راهبردهای کارآفرینی متمرکز است و محور بحث توضیح در مورد چهار راهبرد اصلی کارآفرینی است؛ کسی که اول می‌رسد و قوی‌ترین است، برنده می‌شود؛ جایی بزن که فکرش را هم نمی‌کنند؛ پیدا کردن و تصاحب یک جای مناسب و تخصصی در بازار؛ و تغییر ویژگی‌های اقتصادی یک محصول، بازار یا صنعت. به‌زعم دراگر، تمام راهبردهایی که در این فصل بحث می‌شود در یک چیز مشترک‌اند. همگی مشتری خلق می‌کنند - یعنی قصد نهایی یک کسب‌وکار و در واقع یک فعالیت اقتصادی. اما این کار را با چهار روش متفاوت انجام می‌دهند؛ خلق فایده‌مندی؛ قیمت‌گذاری؛ انطباق با واقعیت اجتماعی و اقتصادی مشتری؛ و عرضه چیزی واقعا ارزشمند از نظر مشتری.

**بخش دوم** شامل فصل‌هایی در مورد موضوعات فردی است با بحث اثربخشی آغاز می‌شود.

در **فصل سیزدهم** که عنوان «اثربخشی را باید آموخت» دارد، اثربخشی دانش‌ورزان مورد توجه دراگر است. وی موضوع را با بیان این‌که افراد خیلی اثربخش در مشاغل دانشی زیاد دیده نمی‌شود، طرح می‌کند. این در حالی است که دانش‌ورزان اغلب باهوش‌اند، دانش و قوه تخیل بالایی دارند. به‌زعم دراگر، دلیل اصلی مساله کم‌اثربخشی در میان دانش‌ورزان این است که آن‌ها این را

## معرفی کتاب اصول دراگر

درک نمی‌کنند که یک بصیرت عالی به خودی خود موفقیت نیست. آن‌ها نیاموخته‌اند که بصیرت‌ها فقط از طریق کار سخت سیستماتیک اثربخش خواهند بود. وی ابتدا به اهمیت و نیاز به اثربخشی اشاره می‌کند و سپس با تاکید بر اینکه هر دانش‌ورزی، به دلیل نقش کلیدی در اثربخشی دیگران دارد، یک مدیر اجرایی است، چالش‌های اصلی مدیران اجرایی را فهرست و توضیح می‌دهد. وی در پایان، با رد این باور عمومی که اثربخشی دانش‌ورزان به هوش و ذکاوت آن‌ها مرتبط است، کار، تلاش و تمرین را به‌عنوان عوامل اصلی اثربخشی کارورزان برجسته می‌کند.

در ادامه مبحث اثربخشی فرد، **فصل چهاردهم** با عنوان «تمرکز بر سهم از کار»، به بحث در مورد دو واژه مورد علاقه و تاکید دراگر، سه و مسئولیت‌پذیری اختصاص دارد. فصل با این پاراگراف شروع می‌شود که فرد اثربخش بر سهمی که از کار دارد تمرکز می‌کند. او به کارش از نقطه‌نظر هدف نگاه می‌کند. او می‌پرسد: «من چه سهمی را می‌توانم ادا کنم که بر عملکرد و نتایج شرکتی که به آن خدمت می‌کنم تاثیر بگذارد؟»، طرح این سوال به این معنی است که تاکید او بر مسئولیت‌پذیری است. دراگر، تمرکز بر سهم را کلید اصلی اثربخشی می‌داند: در کار فرد (محتوا، سطح، استانداردها و تاثیراتش)، در پیوندش با دیگران (مافوقان، همکاران، فرودستان) و در استفاده از ابزار مدیر اجرایی، از قبیل جلسات و گزارش‌ها. وی در مابقی فصل ابعاد نرم جهت تحقق اثربخشی، از جمله تعهد شخصی و روابط انسانی را توضیح می‌دهد.

## معرفی کتاب اصول دراگر

«نقاط قوت و ارزش‌هایتان را بشناسید» عنوان فصل پانزدهم کتاب است. این فصل که بر موضوع خودشناسی و اهمیت آن متمرکز است این موضوع را برجسته می‌کند که نیروی کار - و اکثر دانش‌ورزان - بیش از پیش باید خود را مدیریت کنند. باید خود را جایی قرار دهند که می‌توانند سهم بیش‌تری داشته باشند؛ باید یاد بگیرند خود را توسعه دهند. باید یاد بگیرند در طول پنجاه سال زندگی کاریشان، جوان و از نظر ذهنی شاداب باقی بمانند. باید یاد بگیرند چگونه و چه موقع کاری را که انجام می‌دهند تغییر دهند، و چگونه و کی این تغییر را عملیاتی کنند.

در فصل شانزدهم با عنوان «وقت خود را مدیریت کنید»، با اشاره به ضیق وقت مدیران، مخصوصاً دانش‌ورزان، که ناشی از مشغله کاری و انتظارات دیگران از وقتشان است، یک فرآیند مدیریت زمان که اساس مدیریت اثربخش است را پیشنهاد می‌کند که شامل سه مرحله ضبط و ثبت زمان، مدیریت زمان و یکپارچه‌سازی زمان است.

«تصمیمات اثربخش» عنوان فصل هفدهم است. دراگر در این فصل به ویژگی‌های تصمیم‌گیری اثربخش که عناصر اصلی فرآیند تصمیمات مؤثرند را توصیف می‌کند. آن‌ها عبارتند از: درک روشنی مبنی بر این‌که مساله عمومی است و فقط می‌تواند با یک تصمیم که یک قاعده، یک اصل را ایجاد می‌کند حل شود؛ تعریف از مشخصاتی که پاسخ به مساله باید برآورده سازد، یعنی

## معرفی کتاب اصول دراکر

«شرایط مرزی<sup>۱</sup>»؛ فکر درباره این که چه «درست» است، یعنی راه حلی که مشخصات را کاملاً برآورده می‌کند، قبل از این که مصالحه، انطباق‌سازی و امتیازدهی مورد نیاز برای تصمیم‌گیری قابل قبول مورد توجه قرار گیرد؛ ایجاد سازوکارهای عملی در تصمیم؛ و «بازخور» که اعتبار و اثربخشی تصمیم نسبت به حوادث واقعی را آزمون می‌کند. به علاوه، در تصمیم‌گیری اثربخش باید به اینکه آیا تصمیم واقعا لازم است، تفاوت بین نظر و حقیقت، و تشویق ابراز نقطه‌نظرات مخالف نیز توجه کرد.

دراکر در **فصل هجدهم** به موضوع «ارتباطات کارآمد» می‌پردازد. وی با ابراز ناخرسندی از ارتباطات بین‌فردی در عصر ارتباطات به چهار اصل در ارتباطات که ناشی از تجربه ما از اعمال نادرست است اشاره می‌کند؛ ارتباطات ادراک است؛ ارتباطات انتظار است؛ ارتباطات توقع ایجاد می‌کند؛ و ارتباطات و اطلاعات متفاوت‌اند، و در واقع تا حد زیادی مخالف یکدیگرند - اما در عین حال به هم وابسته‌اند. وی پس از توضیح این اصول، مدیریت مبتنی بر اهداف را که خود در سال ۱۹۵۴ مطرح کرد پیش‌نیازی برای ارتباطات کارآمد می‌داند، چراکه به‌زعم وی مستلزم این است که کارمند خوب فکر کند و نتیجه‌گیری خود درباره سهم اصلی‌اش در سازمان - یا واحدی در سازمان - و انتظاری که از عملکرد و حساب‌پس‌دهی‌اش است را به سرپرستش ارائه کند.

**فصل نوزدهم** با عنوان «رهبری به مثابه کار»، با ارائه بحثی در مورد باور متداول پیرامون رابطه بین شخصیت و رهبری و اینکه این چنین رابطه‌ای

---

1. boundary condition

## معرفی کتاب اصول دراگر

وجود ندارد شروع می‌شود. در ادامه وی، سه عنصر اثربخش، یعنی کار، مسئولیت و جلب اعتماد را توضیح می‌دهد.

موضوع **فصل بیستم** «اصول نوآوری» است. دراگر در مورد نوآوری هم مواضعی شبیه آنچه در فصل دهم در مورد کارآفرینی ارائه داد دارد. به‌زعم وی، کارآفرینی «تلاوی نبوغ» نیست، بلکه نوآوری‌های موفق آن‌هایی‌اند که نتیجه تحلیل، سیستم و کار سخت‌اند. با این توصیف، او بحث را با لیستی از بایدها، نبایدها و شرایط پی می‌گیرد. در لیست بایدها، به‌زعم وی نوآوری هدفمند و سیستماتیک با تحلیل فرصت‌ها شروع می‌شود. با فکر درباره چیزهایی که وی آن‌ها را هفت منبع فرصت نوآوری می‌نامد که در رشته‌های مختلف، منابع گوناگون، اهمیت متفاوتی در زمان‌های متفاوتی خواهند داشت: موفقیت‌ها و شکست‌های غیرمنتظره خود سازمان، و همچنین موفقیت‌ها و شکست‌های رقبا؛ ناسازگاری، مخصوصاً در فرآیند، چه در تولید یا توزیع و یا رفتار مشتری؛ نیازهای فرآیند؛ تغییر در صنعت یا در ساختار بازار؛ تغییرات جمعیتی؛ تغییر در معنا و درک؛ و دانش جدید. در ادامه، وی سه شرط نوآوری موفق را بر می‌شمارد: نوآوری، نوعی کار است که به دانش و اغلب نبوغ زیادی نیاز دارد؛ برای موفقیت، یک نوآور باید بر نقاط قوتش بنا شود؛ و بالاخره، نوآوری با تغییری که در مشاغل، سبک زندگی و... جامعه یا گروهی از مردم ایجاد می‌کند بر اقتصاد و جامعه تاثیرگذار است. در پایان، دراگر با رد باور مبنی بر ریسک‌پذیری نوآوران می‌گوید که نوآوران موفق محافظه‌کارند. آن‌ها متمرکز بر ریسک نیستند؛ متمرکز بر فرصت‌اند.



### معرفی کتاب اصول دراگر

در دو فصل پایانی این بخش، زندگی بازنشستگی و فرد تحصیل کرده به بحث گذاشته می‌شود. دراگر در فصل بیست و یکم که برای آن عنوان «نیمه دوم زندگی‌تان» را انتخاب کرده است، به عوض بازنشستگی، به توصیف زندگی در میانسالی پرداخته و آن را مرحله‌ای از زندگی قلمداد می‌کند که افراد فعال سه گزینه پیش رو دارند؛ تغییر به شغل مشابه در سازمانی جدید؛ شروع یک شغل موازی، مثلاً مشاوره؛ و کارآفرینان اجتماعی که بیش‌تر و بیش‌تر وقت خود را به خدمت در یک سازمان غیرانتفاعی سپری می‌کنند. دراگر با برجسته کردن مفهوم تحرک اجتماعی در کشورهای توسعه‌یافته پیش‌بینی می‌کند که در آینده خیلی از میانسالی‌هایی که در شغل اولی خود خیلی موفق بوده‌اند با انتخاب گزینه سوم به دنبال معنی بخشی به زندگی خود و تاثیرگذاری معنادار در جامعه خواهند بود. در فصل بیست و دوم با عنوان «فرد تحصیل کرده» نگاهی به جهان پس‌سرمایه‌داری می‌کند که در آن دانش منبع مرکزی تولید و عملکرد است. او پیش‌بینی می‌کند که دانش‌ورز -تحصیل‌کرده جدید- به علت پولش، اقتصادش، شغلش، فن‌آوری‌اش، و بالاتر از همه، اطلاعات جهانی‌اش، نیروی وحدت‌بخش و جهت‌دهنده در جامعه پس‌سرمایه‌داری -جامعه دانشی- شود.

دراگر در بخش پایانی کتاب، چالش‌ها و تغییرات کلان در ابعاد اجتماعی جامعه را مورد توجه قرار می‌دهد. وی در فصل بیست و سوم با عنوان «قرن دگرگونی اجتماعی-ظهور جامعه دانشی»، مروری بر تحولات اجتماعی دو قرن گذشته و عبور جوامع از اقتصاد مبتنی بر کارگر یقه آبی به کارمند یقه سفید و

## معرفی کتاب اصول دراگر

ورود آن به اقتصاد مبتنی بر دانش‌ورزان دارد. وی ظهور و صعود جامعه دانشی را انقلاب بزرگی در جامعه بشری تلقی می‌کند که اقتصاد، سبک زندگی و انتظارات را تغییر داده است. دراگر سپس پیش‌بینی می‌کند که در آینده بخش اجتماعی در کنار بخش دولتی و خصوصی بیش از پیش در زندگی مردم و تحولات اجتماعی نقش‌آفرینی کنند.

**فصل بعدی** با عنوان «ظهور جامعه کارآفرین»، موضعی سخت در خصوص انقلاب‌ها و تجربیات ناخوشایند ناشی از این‌گونه رخدادهای احساسی در جوامع ارائه می‌دهد. وی نوآوری و کارآفرینی در جامعه، اقتصاد، نهادهای دولتی و شرکت‌ها را برای پرهیز از انقلاب‌ها لازم می‌داند. وی یکی از راه‌های برون‌رفت از معضلات جوامع را رهاسازی سیستماتیک سیاست‌ها و کارهایی که عمرشان به سر آمده است و دیگر کارآیی ندارند می‌داند. او در ادامه تأکید می‌کند که افراد در جوامع کارآفرین، با چالش‌های قابل‌ملاحظه‌ای روبه‌رو می‌شوند، و برای تبدیل چالش‌ها به فرصت‌ها نیاز به یادگیری مداوم و بازآدگیری دارند. در **فصل بیست‌وپنجم**، دراگر مجدداً به موضوع بخش اجتماعی می‌پردازد و بحث «شهروندی از طریق بخش اجتماعی» را مطرح می‌کند. وی با پیش‌بینی این‌که در آینده فعالیت‌های خیرخواهانه برای کمک به افراد آسیب‌دیده و آسیب‌پذیر، و فعالیت‌هایی که هدف تغییر و اصلاح در جامعه را دارد بیش‌تر خواهد شد، از ایجاد بخش سوم اجتماعی در کنار بخش‌های دولتی و خصوصی خبر می‌دهد که در آن شهروندی جدید مبتنی بر خودمختاری و مسئولیت‌پذیری شکل می‌گیرد. وجه مشخصه فعالیت‌های

## معرفی کتاب اصول دراکر

شهروندی جدید، تمرکز بر بهبود شرایط در اجتماعات محلی و کار داوطلبانه است.

**فصل پایانی** با عنوان «از تحلیل به درک - جهان بینی جدید»، اشاره به جهان بینی دراکر در خصوص روش های درک و حل مسایل اجتماعی دارد. دراکر ابتدا با مروری بر موج های چهارگانه تحولات در چند قرن گذشته، روش های توسعه جوامع، از جمله شهرنشینی لجام گسیخته و سیطره دولت های بزرگ و ناکارآمد و اغلب فاسد و گسترش ماشینی جامعه اطلاعاتی را نقد کرده، و بازبینی در روش های اثبات گرایانه و تحلیلی را ضروری می داند. به زعم وی، جهان ماشینی برای بقا نیاز به معنابخشی و درک متقابل دارد. به عبارت دیگر، او رهبران جامعه قرن بیست و یکمی را به درک مسایل انسانی معتنا به در جوامع تشویق و ترغیب می کند و به آن ها یادآوری می کند که در جهان بیولوژیکی، برخلاف جهان مکانیکی که مفهوم اطلاعات مهم است، بر معنا، که ادراکی است متمرکز است. او در توضیح جهان بینی خود استدلال می کند که ما امروز بیش تر و بیش تر تحت تاثیر اطلاعات محیطی هستیم، و پردازش و تفسیر بیشمار اطلاعات پیچیده و متناقض مستلزم تاکید بیش از پیش قوه ادراکی ماست. به زبانی دیگر، ما باید مفهوم و ادراک را به تعادل برسانیم.

دراکر در کتاب «اصول دراکر» نظرات تحلیلی و جهان بینی خود را به شکلی مبسوط، محکم و بعضا تزلزل ناپذیر بیان می کند. همان طور که پیش تر رفت، وی اغلب همانند یک مصلح اجتماعی، با موضع گیری فیلسوفانه و اخلاق مدارانه اش به موضوعاتی انسانی و اجتماعی در مدیریت، از جمله

### معرفی کتاب اصول دراگر

مسئولیت‌پذیری، روابط انسانی و ارتباطات مبتنی بر درک و معنابخشی، تاکید می‌ورزد. علی‌رغم انتقاد برخی تحلیل‌گران و نویسندگان به دراگر مبنی بر شخصی و غیرعلمی بودن نظراتش، دراگر با بهره‌گیری از شصت سال کار و تحقیق در درک و تحلیل مدیریت و مدیران عالی سازمان‌ها توانسته در این کتاب موضوعات مهم مدیریتی دیروز، امروز و فردا را با ذکر مثال‌های متعدد تاریخی و شخصی به‌گونه‌ای جذاب و خواندنی به مخاطب عرضه کند. لذا، خواندن این کتاب را به کلیه علاقمندان رشته و حرفه مدیریت، اعم از دانشجو، پژوهشگر و مدیر، قویا توصیه می‌شود.